

ALESSANDRA MOREIRA DA SILVA
RENATA ALVES PEREIRA SARDINHA

GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

**Monografia apresentada como
requisito à conclusão do Curso de Pós-
graduação em Gestão de Negócios,
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof.º Ernildo Jose
Lanzarini**

CUIABÁ
2003

SUMÁRIO

RESUMO	iv
1. INTRODUÇÃO	01
2. OBJETIVOS	04
2.1. OBJETIVOS GERAIS	04
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	04
3. TERCEIRO SETOR.....	05
3.1. FRONTEIRAS ENTRE OS DIVERSOS SETORES	07
3.2. PRINCIPAIS FUNÇÕES GERENCIAIS DO TERCEIRO SETOR	07
4. CONCEITOS E DEFINIÇÕES	09
4.1. CARIDADE.....	09
4.2. FILANTROPIA.....	10
4.3. ORGANIZAÇÕES	10
4.3.1 Esquema comparativo de associações e fundações	11
4.4. INVESTIMENTO SOCIAL	12
4.5. CONTABILIDADE E BALANÇO SOCIAL.....	14
4.5.1. Contabilidade social	16
4.6. MARKETING SOCIAL.....	17
4.7. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	19
5. ADM. DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	21
6. ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS	24
7. MODELO DE ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS.....	31
8. CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS	40

RESUMO

Este trabalho apresenta ferramentas administrativas voltadas a gestão de organizações do terceiro setor, visando auxiliá-las com projetos, que sendo bem elaborados com uma metodologia pré-estabelecida, e adequando-se os processos desde a sua formulação e gestão serão eficazes e eficientes na avaliação dos seus resultados, bem como na sua aplicabilidade. Com o crescimento do Terceiro Setor – tanto em volume de recursos financeiros quanto em relevância social e política - e sua conseqüente profissionalização, as modernas técnicas de gestão dos negócios foram, pouco a pouco, incorporadas à área social. A sociedade também espera e cobra resultados concretos efetivos – capazes de transformar organizações e pessoas carentes em cidadãos que exercitem seus direitos fundamentais. Numa época em que os recursos públicos destinados à área social escasseiam e as demandas, em contrapartida, aumentam, a exigência por uma gestão eficaz, eficiente e efetiva dos projetos e programas sociais é categórica. É necessário o desenvolvimento de uma cultura voltada para elaboração, o monitoramento e a avaliação que compreenda tais processos não apenas como etapas subseqüentes destinadas à definição das metas, acompanhamento do cronograma e do fluxo de caixa e checagem dos resultados, com vistas a captação de recursos e posterior prestação de contas junto aos financiadores, mas sim como práticas adequadas ao aperfeiçoamento de tomada de decisão na gestão de projetos em especial na área social. A atual competitividade do mercado exige que as empresas apresentem novas diferencias de marca, e a imagem de socialmente responsável abre uma oportunidade para entrarem em mercados restritos e atingir novos nichos mercadológicos. As instituições do terceiro setor em última análise se dedicam aos cuidados de saúde, serviços à comunidade, bem estar social, benefícios coletivos, etc.

Palavras-chaves: Terceiro Setor; Organizações não Governamentais; Gestão de Entidades Sem Fins Lucrativos.

1. INTRODUÇÃO

Hoje, cada vez mais pessoas na sociedade estão desejosas de uma mudança social: mudanças na economia e em seus sistemas sociais, nos seus estilos de vida e em suas crenças e valores. Isto se deve ao fato de que as coisas estão se desenvolvendo de uma maneira tão rápida que as pessoas notam uma constante revolução de expectativas crescentes. Essas mudanças sociais, políticas e econômicas, não poderiam passar despercebidos pelo marketing e, em particular, pelo marketing social.

As campanhas sociais surgem entre pessoas que estão decididas a dirigir, confirmar e controlar a mudança. Nas sociedades democráticas, a mudança social planejada, realiza-se pela ação interessada dos governos e cidadãos. A hipótese de partida é que os líderes devem ganhar a aceitação dos governados para poder realizar mudanças importantes e, assim, a ação cidadão/voluntária, será avaliada como uma alternativa legítima à do governo. As campanhas de mudança social podem alcançar objetivos de influir, determinar e mudar as idéias e as práticas. O que acontece é deficiência do Estado em atender todas necessidades sociais fazendo com que a sociedade sinta necessidade de um maior desenvolvimento de ações e medidas que visem diminuir os seus problemas. Essa "negligência estatal" vem levando o segundo setor¹ a apoiar projetos que visem o bem estar social, desenvolvendo sua responsabilidade social.

Segundo dados de uma pesquisa realizada pelo IPEA², existe um número crescente de empresas que estão investindo no social. O interessante a ressaltar é

¹ Formado pelas Empresas com fins lucrativos.

² IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

que, a maioria das empresas realiza os investimentos de uma maneira qualquer, não realizando nenhum estudo ou controle sobre seu investimento. Resumindo: o fazem por filantropia.

Esta incapacidade dos governos de atenderem e solucionar problemas sociais e a tendência humana de reunir pessoas para propiciar serviços para si próprias e para outras, visando um ambiente saudável, humanitário, de bem estar e educação fez nascer o Terceiro Setor.

Apesar do grande crescimento deste setor que engloba Fundações, Institutos Benéficos e ONGs Filantrópicas, tais entidades e outras Associações Civis são de forma geral administradas com grande amadorismo, utilizando pouca ou nenhuma das modernas técnicas gerenciais adotadas pela maioria das empresas privadas, o que leva a uma má utilização de recursos e o impacto social muito abaixo do esperado e do possível.

Uma organização do terceiro setor pode apresentar tanta ou mais complexidade administrativa do que uma empresa privada, pois além de garantir sua atuação social, uma vez que essa é a própria razão de existência da organização, ela deve preocupar-se também com a geração de recursos para sua própria sustentação.

Esse duplo objetivo, atuação social e geração de recursos, trazem dificuldades à administração da organização, pois exige conhecimentos fora de seu campo habitual de atuação.

Tal dificuldade tende a acentuar-se em virtude do pouco domínio e uso de ferramentas gerenciais que facilitam a administração.

Diante do exposto, torna-se imprescindível a maior atenção às organizações do terceiro setor, com o objetivo de como melhorar o desempenho,

podendo assim propor o desenvolvimento de um plano de negócios dotado de ferramentas de gestão administrativa, adaptadas a este setor, para elaborar, avaliar e acompanhar projetos de forma racional e eficaz, buscando cada vez mais sua auto-sustentabilidade.

2. OBJETIVOS

2.1. GERAL

Mostrar as ferramentas adequadas da gestão das organizações do terceiro setor.

2.2. ESPECÍFICOS

- Caracterizar o papel social do terceiro setor.
- Colaborar na formação de uma postura social, e de infragestores sociais nas organizações .
- Demonstrar as etapas de formação de uma entidade sem fins lucrativos.

3. O TERCEIRO SETOR

Para (FALCÃO, 1999, p.56) o terceiro setor tem importância na diminuição das injustiças sociais e na produção de uma sociedade mais justa e democrática.

Porém (HUDSON, 1999, p.01) afirma que, “a filosofia que permeia quase todos os aspectos do terceiro setor é o desejo humano de ajudar outras pessoas sem a exigência de benefícios pessoais. A maioria das pessoas pensa no setor em termos de caridade e pressupõe que é um fenômeno moderno. Alguns sugerem que ele volte à época elisabetana ou ainda aos tempos do Império Romano.”

Outra definição para o conjunto do terceiro setor é apresentada por (SZAIZI, 2000, p.12) com as seguintes características:

Estruturadas: possuem certo nível de formalização de regras e procedimentos, ou algum grau de organização permanente. São, portanto, excluídas as organizações sociais que não apresentem uma estrutura interna formal.

Privadas: estas organizações não têm nenhuma relação institucional com governos, embora possam dele receber recursos.

Não distribuidoras de lucros: nenhum lucro gerado pode ser distribuído entre seus proprietários ou dirigentes. Portanto, o que distingue essas organizações não é o fato de não possuírem “fins lucrativos”, e sim, o destino que é dado a estes, quando existem. Eles devem ser dirigidos à realização da missão da instituição.

Autônomas: possuem os meios para controlar sua própria gestão, não sendo controladas por entidades externas.

Voluntárias: envolvem um grau significativo de participação voluntária (trabalho não remunerado). A participação de voluntários pode variar entre organizações e de acordo com a natureza da atividade por ela desenvolvida.

KOTLER (1998, p.17) diz que toda causa social tem um objetivo social a ser atingido. Este objetivo envolverá mudanças nas pessoas. Por ordem de dificuldade, essas mudanças são as cognitivas, as mudanças de ações, as de comportamento e as mudanças de valores.

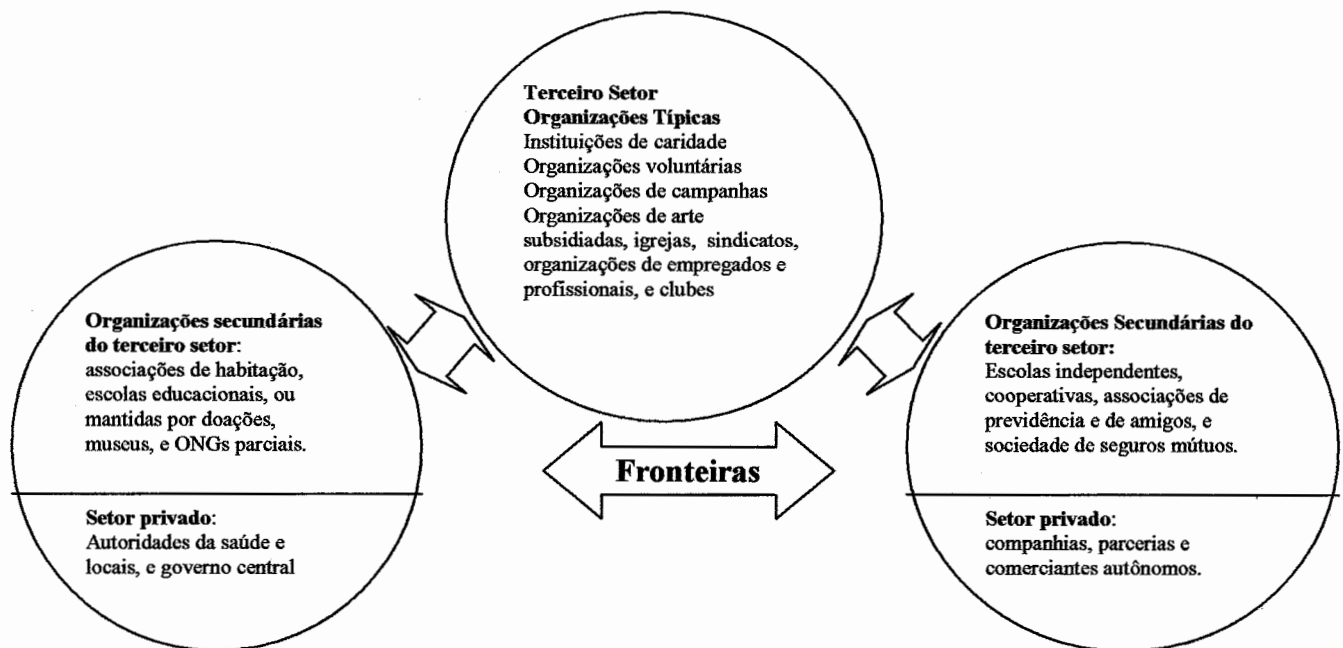
De acordo com (COHEN, 1993, p.160) elevar a eficiência das políticas, programas e projetos sociais e a eficiência no gasto social é fundamental para melhorar a qualidade de vida da população.

Segundo (HUDSON, 1999, p.15), o terceiro setor consiste em organizações cujos objetivos principais são sociais em vez de econômicos. O termo “terceiro setor” diferencia essas organizações do setor privado e do setor público. Ao contrário de organizações do setor privado, não distribuem lucros a seus proprietários e diferente das organizações do setor público, não estão sujeitas a controle político direto.

Para (PELIANO, 2002, p.32) empresas socialmente ativas promovem sua imagem junto aos consumidores, melhoram o relacionamento com as comunidades vizinhas e percebem ganhos de produtividade de seus trabalhadores.

3.1. FRONTEIRAS ENTRE OS DIVERSOS SETORES

Hudson (1999, p. 9), define bem as fronteiras, traçando as fronteiras entre o terceiro setor, e os setores públicos e privados:



3.2. PRINCIPAIS FUNÇÕES GERENCIAIS DO TERCEIRO SETOR

Segundo (TENORIO, 2000, p. 18) para que uma organização tenha êxito, não basta definir aonde se pretende chegar. É fundamental organizar o trabalho a ser realizado, estabelecendo atribuições e responsabilidades, distribuindo recursos e definindo formas de trabalho, de modo a garantir que os objetivos sejam atingidos.

Se o planejamento define o que fazer, e a função organização estabelece quem faz o que, com que recursos e de que forma, falta ainda um elemento importante para garantir que o trabalho previsto seja executado: a direção. Ao

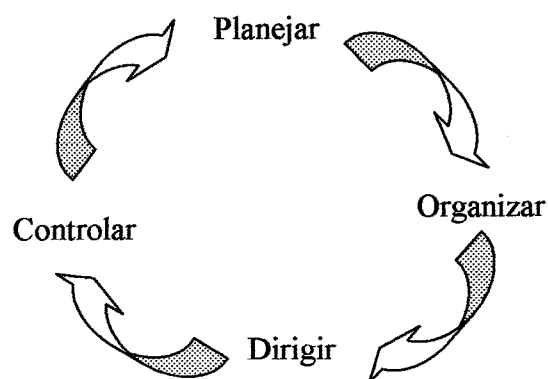
exercer a função direção, o gerente toma decisões, orienta e estimula as pessoas a realizarem o trabalho necessário para atingir os objetivos organizacionais.

Além de motivar as pessoas, cabe também ao gerente acompanhar a execução do trabalho para verificar se está sendo realizado conforme o previsto, observar se os objetivos estão sendo alcançados no tempo determinado, com o dinheiro e os materiais alocados, e tomar medidas corretivas, quando necessário.

No final, o gerente avaliará se os resultados planejados foram alcançados. A esta função gerencial denomina-se controle.

Esta função permite avaliar os resultados, comparando-os com o que fora inicialmente planejado. Por meio da função controle, a organização pode rever seus rumos, caso constate que os objetivos traçados não estão sendo atingidos, e iniciar uma nova etapa de planejamento.

Concluindo: pode-se afirmar que as funções gerenciais estabelecem ciclos contínuos que têm início com o planejamento e terminam com o controle, o qual por sua vez, subsidia uma nova etapa de planejamento, conforme o desenho:



4. CONCEITOS E DEFINIÇÕES

4.1. CARIDADE

No dicionário de filosofia de Abbagnano (1998, p. 118) encontra-se que caridade: “é a virtude cristã fundamental porque consiste na realização do preceito cristão fundamental: ‘Ama o teu próximo como a ti mesmo’”.

São Paulo foi quem mais insistiu na superioridade da caridade, em relação às outras virtudes cristãs, quais sejam a fé e a esperança. ‘A caridade tudo suporta, em tudo em fé, tudo sustenta... Agora existem a fé, a esperança e a caridade, essas três coisas; mas a caridade é a maior de todas’ (Cor., I, 13,7,13). Para São Paulo, a caridade é, substancialmente, o vínculo que mantém ligados os membros da comunidade cristã e faz dessa comunidade o próprio ‘corpo de Cristo’.

Na linguagem comum, essa palavra às vezes é empregada no lugar de beneficência, isto é, para indicar a atitude de quem o bem do outro e se comporta generosamente para com ele. Mas a linguagem comum também conhece e usa o significado correto desse termo, ao afirmar por exemplo que ‘É preciso um pouco de caridade’ a quem julga com demasiada severidade o seu próximo: nesse caso, obviamente, caridade significa amor ou compromisso.

Com isso observa-se que mesmo antes do início da era cristã já existia a preocupação dentro do grupo familiar em cuidar dos seus membros enfermos, deficientes e idosos. E (HUDSON 1999, p. 1) enfatiza que “a caridade começa em casa.”

4.2. FILANTROPIA

Segundo (LEITE, 1998, p. 29), etimologicamente filantropia, termo de origem grega, significa amor ao homem, ao ser humano, especialmente no sentido de solidariedade, de prática do bem. O conceito de filantropia é amplo, complexo, voltado em geral para ações de maior porte e por vezes de efeitos menos objetivos e menos diretos, destinados inclusive a pessoas que desfrutam de satisfatórias condições de vida.

A filantropia, conforme (HUDSON, 1999, p. 02), teve início no mundo islâmico com a montagem de hospitais e a criação de “fundos de misérias” para os indigentes que se encontravam hospitalizados, que recebiam “cinco peças de ouro” assim que recebessem alta.

No dicionário de filosofia de (ABBAGNANO, 1998, p.441) encontra-se que filantropia é:

Amizade do homem para com outro homem. Essa palavra foi assim entendida por Aristóteles (et Nic., VIII, 1,1155,a 20) e pelos estóicos, que atribuíram essa amizade ao vínculo natural, graças ao qual toda a humanidade constitui um único organismo... Diógenes Laércio atribui o conceito de filantropia também a Platão, que o teria dividido em três aspectos: saudação, ajuda, hospitalidade (Dióg. L., III, 98). Na linguagem moderna, a significação desse termo restringiu-se ao segundo dos aspectos distinguidos por Platão. A atitude geral de benevolência para com os outros homens hoje é freqüentemente chamada de altruísmo.

4.3. ORGANIZAÇÕES

“As organizações constituem a forma dominante de instituição em nossa sociedade: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a tenção, tempo e energia de numerosas pessoas.” (CHIAVENATO, 1999, p. 84).

4.3.1. ESQUEMA COMPARATIVO DE ASSOCIAÇÕES E FUNDAÇÕES

De acordo com (RAFAEL, 1999, p.52):

FUNDAÇÃO	ASSOCIAÇÃO
1. Natureza: Complexo de bens destinados a fins sociais determinados	Pessoa jurídica de fim privado voltado para realização de finalidades culturais, sociais, recreativas etc..
2. Origem ou forma de criação: Manifestação de vontade do instituidor, por meio de escritura publica (ou testamento) designado: <ul style="list-style-type: none">• Bens que servirão à futura entidade; e• Quem irá organizá-la	Ata de aprovação dos estatutos, e eleição de dirigentes
3. Aquisição da personalidade jurídica: <ul style="list-style-type: none">• Lavratura da escritura de instituição;• Elaboração de estatuto pelos instituidores;• Aprovação do estatuto pelo Ministério Público;• Registro do estatuto e respectivas atas em cartório.	Registro do estatuto em cartório.
4. Finalidade ou fins: É permanente, pois, uma vez definida pelo instituidor, não pode ser alterada pelos administradores.	Passível de alteração por manifestação dos sócios.
5. Patrimônio: Essencial para a constituição da fundação, deve ser suficiente e compatível com as finalidades da entidade.	Não requer patrimônio prévio para sua criação.

FUNDAÇÃO - Pode ser definida como o patrimônio destinado a servir, sem intuito de lucro, a uma causa de interesse público (apenas fins religiosos morais, culturais ou de assistência), que adquire personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor. Assim, a fundação será criada por seu instituidor, por escritura pública ou testamento, com a doação de bens para um dos fins acima mencionados. O montante dos bens deverá ser suficiente para o fim a qual a fundação se destina e o estatuto da fundação deverá ser aprovado pelo Ministério Público. Além da constituição, o Ministério Público deverá aprovar todas as alterações futuras do estatuto.

ASSOCIAÇÃO - É a pessoa jurídica constituída pela união de idéias e esforços de pessoas que se organizam para fins não econômicos. Associação é a forma adotada por grande parte das entidades sem fins lucrativos, pois há possibilidade de maior flexibilização nas suas regras de funcionamento, o que facilita sua administração e a adoção de formas democráticas de decisão. Além disso, pode ser criada independentemente da existência de patrimônio próprio e não depende de aprovação do Ministério Público.

4.4. INVESTIMENTO SOCIAL

As empresas têm de se adaptar às novas realidades, globalização, novos valores pessoais, novos paradigmas, portanto devem assumir um papel mais amplo, que transcenda ao de sua vocação básica de geradora de riquezas, voltando-se cada vez mais para o social, ou seja, o investimento social.

Os porquês de investir no social segundo (DEMO, 2001, p.65) são:

- Há uma mudança no conceito de serviços cívicos e humanos;
- investimento hoje é mais efetivo do que a caridade e a criação da riqueza deve ser dividida com a responsabilidade pública;
- resulta em uma maior aproximação entre a empresa e o mercado consumidor.

Por (FERNANDES, 1994, p.78) o conceito de empresa-cidadã ganha cada vez mais espaço, tendo uma gestão direcionada para substituir a noção tradicional de filantropia corporativa pelo largo conceito denominado de investimento social corporativo.

Segundo o GIFE – Grupo de Instituto, Fundações e Empresas (2001), “as práticas de desenvolvimento social são de natureza distinta e não devem ser confundidas nem usadas como ferramentas de comercialização de bens tangíveis e intangíveis (fins lucrativos) por parte da empresa mantenedora.”

A eficiência corporativa e o investimento social não devem ser inimigos mortais. Devem sim, serem estruturados apropriadamente e gerenciados de forma com que possam trazer retornos consideráveis para a empresa e ainda serem considerados como diferenciais.

Para (VIEIRA, 1998, p.13), os ganhos com a prática da cidadania empresarial são muitos, por exemplo, o valor agregado à imagem da empresa, nova fonte de motivação e escola de liderança para os funcionários, uma consciência coletiva interna e uma mobilização de recursos disponíveis da empresa sem necessariamente implicar em custos.

4.5. CONTABILIDADE E BALANÇO SOCIAL

O balanço social é “um instrumento de informação da empresa para a sociedade, por meio do qual deve ser explicitada a justificativa para a sua existência. Em síntese, esta justificativa deve provar que o seu custo-benefício é positivo, porque agrega valor a economia e à sociedade, porque respeita os direitos humanos de seus colaboradores e, ainda, porque desenvolve todo o seu processo operacional sem agredir o meio ambiente. É um instrumento com potencial para demonstrar o lado social e humano das empresas, sua responsabilidade social e seu compromisso com as gerações presentes e futuras.” (TINOCO, 2001, p. 73).

Desde 1997, o sociólogo Herbert de Souza e o Instituto Brasileiro de Análise Sociais e Econômicas (Ibase) vêm chamando à atenção dos empresários e toda a sociedade para a importância e a necessidade da realização do balanço social das empresas em um modelo único e simples.

Por entender que a simplicidade é a garantia do envolvimento do maior número de corporações, o Ibase, em parceria com diversos representantes de empresas públicas e privadas, a partir de inúmeras reuniões e debates com vários setores da sociedade, desenvolveu um modelo que tem a vantagem de estimular todas as empresas a divulgar seu balanço social, independente do tamanho e setor.

Se a forma de apresentação das informações não seguir um padrão mínimo, torna-se difícil uma avaliação adequada da função social da empresa ao longo dos anos. A predominância de dados que possam ser expressos em valores financeiros ou de forma quantitativa é fundamental para enriquecer este tipo de demonstrativo. É claro que nem sempre correlacionar fatores financeiros com fatos

sociais é uma tarefa fácil, porém, os indicadores desenvolvidos do modelo Ibase ajudam às análises comparativas da própria empresa ao longo do tempo ou entre outras do mesmo setor. No modelo sugerido pelo Ibase, a sociedade e o mercado são os grandes auditores do processo e dos resultados alcançados.

Para (MOURA, 2002, p. 53) o balanço social favorece a todos os grupos que interagem com a empresa. Aos dirigentes fornece informações úteis à tomada de decisões relativas aos programas sociais que a empresa desenvolve. Seu processo de realização estimula a participação dos funcionários na escolha das ações e projetos sociais, gerando um grau mais elevado de comunicação interna e integração nas relações entre dirigentes e o corpo funcional.

Aos fornecedores e investidores, informa como a empresa encara suas responsabilidades em relação aos recursos humanos e à natureza, o que é um bom indicador da forma como a empresa é administrada.

Para os consumidores, dá uma idéia de qual é a postura dos dirigentes e a qualidade do produto ou serviço oferecido, demonstrando o caminho que a empresa escolheu para construir sua marca. E ao Estado, ajuda na identificação e na formulação de políticas públicas

As primeiras manifestações de balanço social se deram em países mais desenvolvidos, como o modelo norte-americano que pretendia quantificar em termos monetários as vantagens e os prejuízos sociais e tinha como objetivo cuidar da imagem da empresa. Já o modelo francês, baseava-se na idéia de conciliação com os trabalhadores e o modelo alemão que pretendia sintetizar os dois modelos.

Segundo (KROETZ, 2000, p. 42), o "Balanço social representa a demonstração dos gastos e das influências, favoráveis e desfavoráveis, recebidas e transmitidas pelas entidades na promoção humana, social e ecológica."

De acordo com (SILVA ; FREIRE, 2002, p. 123) balanço social é um documento publicado anualmente, reunindo um conjunto de informações sobre atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social dirigida a seus empregados e a comunidade na qual esta inserida.

O balanço social é considerado como uma ferramenta de gestão, pois reúne dados quantitativo e qualitativo sobre as políticas administrativas, os quais podem ser comparados e analisados de acordo com as necessidades internas da empresa, servindo de instrumento de controle e auxílio na tomada de decisões e adoção de estratégias. Ainda de acordo com (SILVA; FREIRE, 2002, p. 130) embora o balanço social tenha sua origem na contabilidade, não deve ser visto como um demonstrativo meramente contábil, mas como forma de explicar sua preocupação com o cumprimento de sua responsabilidade social.

4.5.1. CONTABILIDADE SOCIAL

A contabilidade social remonta do início dos anos sessenta, em consequência da Guerra do Vietnã, dos movimentos estudantis franceses e alemães e do aumento dos problemas sociais, surgem as discussões sobre a responsabilidade das organizações, as exigências de uma nova postura moral e ética das empresas perante aos cidadãos, exigindo-se informações transparentes relativas às relações sociais das entidades, dentro e fora delas, surgindo então os primeiros resultados de uma contabilidade social.

De acordo com (KROETZ, 2000, p. 34) genericamente “a contabilidade social visa criar um sistema capaz de incentivar, classificar, registrar, demonstrar,

avaliar e explicar os dados sobre a atividade social e ambiental da entidade, de modo que no final de cada exercício ou a qualquer momento se possam, preparar informes como o Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado.”

A contabilidade social, em seu sentido mais amplo, é concebida como um sistema de contas que abrange de forma articulada, todas as ramificações mensuráveis de uma economia e tendo por objetivo apresentar uma visão da economia de um país ou região em termos quantitativos.

4.6. MARKETING SOCIAL

Segundo (KOTLER, 1998, p. 25) o termo Marketing Social significa uma tecnologia da administração da mudança social, associada ao projeto, a implantação e ao controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma idéia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo.

Define (ROBERTO, 1999, p.18) que marketing social é uma estratégia de mudança de comportamento, ele combina os melhores elementos de abordagem tradicional da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação e aproveita os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade de Marketing.

O marketing social nos dias de hoje é muito importante, pois não se pode dizer que ele é filantropia e nem caridade, também não é um trabalho voluntário que esteja ligado às entidades beneficentes, destinado a apoiar essas instituições, mas visa sim mudar o comportamento de uma comunidade, criar consciência, gerar debates, levantar discussões.

O executivo de marketing social é aquele profissional que percebe o que precisa ser feito, monta um projeto, traça uma estratégia e convence uma empresa a adotá-lo.

Em definição sobre marketing nas instituições sem fins lucrativos, (KOTLER, 1998, p. 56) afirma que “as tarefas mais importantes de marketing estão relacionadas com estudar o mercado, segmentá-lo, determinar os grupos que você quer atender, posicionar-se no mercado e criar um serviço que atenda as necessidades”.

...a diferença entre marketing e vendas está no seguinte: se você começa com os clientes, consumidores, ou grupos que deseja atender bem, isso é marketing. Se você começa com um conjunto de produtos que tem e deseja empurrar para qualquer mercado que possa encontrar, isso é venda.

O marketing em instituições sem fins lucrativos faz uma contribuição genuína, isto é, quanto ao o que se espera que o marketing social faça

Afirma (KOTLER, 1998, p. 61) que construir aquilo que chamo de interesse mental e emocional pela organização. Em qualquer momento, a instituição ou organização tem um certo nível de consciência a respeito de seu mercado alvo e um certo nível de atitude favorável. Um bom programa de marketing irá resultar em mais consciência e mais lealdade ou ligação com o público que você está tentando servir. Assim, uma maneira de medir a contribuição do marketing é vendo se as pessoas sabem a respeito da nossa igreja, ou seja lá qual a instituição, e mais pessoas gostam dela.

Existem custos. É preciso preparar orçamentos para o trabalho que deve ser feito. E é muito difícil aferir o impacto do marketing sem fixar objetivos.

Ainda segundo (KOTLER, 1998, p. 62), "o marketing em uma organização sem fins lucrativos torna-se eficaz quando ela é muito clara a respeito do que quer realizar, motivou todos os seus membros para que concordem a respeito da meta e sua validade e tomou providências para implementar esta visão de uma forma econômica e que produza os resultados desejados."

4.7. ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O mundo, felizmente tem se voltado, neste novo milênio, para a ética. Neste sentido é primordial para a sociedade a ética da responsabilidade social de todos os indivíduos para com os menos favorecidos, tão bem definida por (MELO, 1999, p. 22):

"Pode-se entender como ética da responsabilidade social a capacidade de avaliar as consequências, para a sociedade, de atos e decisões que tomamos visando a objetivos e metas próprios de nossas organizações (...), não se pode fazer unicamente uma análise estratégica dessa responsabilidade, quer dizer, não se quer garantir simplesmente a sobrevivência e competência das organizações. É necessária uma ampla análise da responsabilidade, fundamental no sentido da justiça e definida como a capacidade de deliberar e decidir não só com base nos interesses individuais, mas também do grupo".

Ninguém consegue viver de forma isolada no mundo globalizado de hoje. Cada um é responsável pelos acontecimentos que afetam, positiva ou negativamente, o todo e todos, por conseguinte, devem agir sempre em nome da ética social.

Conforme (RAFAEL, 1997, p. 04) se todos devem usar e zelar pelo conjunto de bens, ambiente e valores pertencente à sua comunidade, parece claro que o indivíduo não deva usufruir egoisticamente de sua riqueza, como se fosse um ser único, sem se importar com o mundo à sua volta.

Se acontecer uma maior organização dos vários segmentos da sociedade, juntamente com o desenvolvimento econômico e educacional dos extratos sociais desfavorecidos certamente melhorarão as condições de vida de todos e as perspectivas de construção de um futuro mais promissor.

Segundo (MELO, 1999, p.120) a Responsabilidade Social de uma empresa consiste na sua decisão de participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que está presente e minorar possíveis danos ambientais decorrente do tipo de atividade que exerce.

Para (CHIAVENATO, 1999, p. 123) as tendências nos valores sociais estão criando novas demandas sobre as decisões administrativas que refletem padrões éticos e de alto desempenho. O administrador deve aceitar a responsabilidade pessoal para fazer as coisas certas. Amplos critérios sociais e morais devem ser utilizados para examinar os interesses dos múltiplos interessados em um ambiente dinâmico e complexo. A responsabilidade social, bem como os valores e leis estão sendo cada vez mais realçados na visibilidade e na transparência das ações dos administradores e de suas organizações.

5. ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo (TENORIO, 2000, p.11) as ONGs (organizações não-governamentais) caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativas, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, completando a ação do Estado. Têm suas ações financiadas por agências de cooperação internacional, em função de projetos a serem desenvolvidos, e contam com trabalho voluntário. Atuam através da promoção social, visando contribuir para um processo de desenvolvimento que supõem transformações estruturais da sociedade¹. Sua sobrevivência independe de mecanismos de mercado ou da existência de lucro².

Segundo (BARBOSA 2001, p.13) ONGs, OSCs (organizações da sociedade civil), OSs (organizações sociais), OSCIPs (organizações da sociedade civil de interesse público) são denominações referente a entidades de natureza privada (não-públicas) sem fins lucrativos, que juridicamente ou são associações ou fundações.

De acordo com (FROES, 1992, p.95), a capacidade dos governos para executar tarefas sociais está se tornando cada vez mais limitada, por outro lado, as instituições sem fins lucrativos estão fazendo muito mais do que apenas as suas necessidades específicas.

Há quarenta anos não se falava tanto de organizações sem fins lucrativos, porém, hoje se começa a compreender o seguinte:

Não é o fato dessas instituições serem sem fins lucrativos, isto é, não são empresas. Também não se trata do fato delas serem não governamentais. É que elas fazem algo muito diferente das empresas ou do governo. As empresas fornecem bens ou serviços. O governo controla. A tarefa de uma empresa termina quando o cliente compra o produto, paga por ele e fica satisfeito. O governo cumpre sua função quando suas políticas são eficazes. A instituição sem fins lucrativos não fornece bens ou serviços e nem controla. Seu produto não é um par de sapatos, nem um regulamento eficaz. Seu produto é um ser humano mudado. As instituições sem fins lucrativos são agentes de mudança humana.

Seu produto é um paciente curado, uma criança que aprende, um jovem que transforma em um adulto com respeito próprio, isto é, é toda uma vida transformada. (DRUCKER, 1999, p. XIV)

As instituições sem fins lucrativos sabem que hoje precisa ser gerenciada por não terem um lucro convencional, e é por isto que devem ter ciência de que precisam aprender a usar a gestão como ferramenta para se concentrarem em sua missão, na busca da eficácia de resultados.

Entretanto, para (COSTA, 1992, p.66),

“somente uma pequena parcela daquilo que está à disposição das instituições sem fins lucrativos, para ajudá-las em questões de liderança e gerência, foi concebida especificamente para elas. A maior parte foi desenvolvida originalmente para as necessidades das empresas. Pouca atenção é dada às características distintas das instituições sem fins lucrativos, ou suas maiores necessidades específicas.”

Ainda segundo Drucker (1999), existem características nas instituições sem fins lucrativos como:

- a sua missão, que se distingue do que vem a ser resultados;
- as estratégias necessárias à comercialização dos seus serviços;
- a obtenção de recursos necessários para a execução de uma tarefa;
- o desafio de introdução de inovações e mudanças em instituições que dependem de voluntários e, portanto não podem exigir;
- os materiais disponíveis, humanos e organizacionais, focalizam menos as realidades específicas; e
- o papel diferente que o conselho diretor desempenha.

Existem algumas diferenças entre organizações privadas orientadas para o lucro e organizações públicas sem fins lucrativos. Nas primeiras, encontram-se como medida de efetividade o lucro, as estratégias de longo prazo, um orçamento de planejamento e controle, os pagamentos de benefícios a todos os empregados e uma seleção administrativa gerencial pela competência pericial. Já nas segundas,

sua efetividade se dá em função do serviço aos clientes, as estratégias de curto prazo, a um orçamento direcionado para controle, da existência de muitos voluntários que não recebem remuneração monetária e sua seleção gerencial se dá em função da competência técnica e profissional.

No planejamento estratégico e administração por objetivos, tanto as organizações de negócios como as sociais, devem ter:

- o estabelecimento de uma missão clara, isto é, definir qual é o seu negócio, definir objetivos e metas claras em função da missão, criar padrões de realização e desempenho, retro-informar através do uso desse desempenho;
- a realização de uma revisão organizada dos objetivos e resultados, eliminando o que não serve;
- a necessidade de metas tangíveis, visando sua otimização.

O desenvolvimento organizacional é visto como grande aliado às instituições sem fins lucrativos, tendo em vista a tendência de aumento da satisfação, motivação e entusiasmo das pessoas envolvidas, isso tudo se fazendo através da descentralização de poder, e que seus colaboradores se sintam importantes com o que estão fazendo, já que não são remunerados na maioria das vezes em espécie, mas tendo-o como engajado na busca do sucesso da organização, com o seu alto comprometimento e lealdade.

6. ETAPAS PARA CONSTRUÇÃO DE ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

Segundo, o Novo Código Civil Brasileiro, as etapas para construção de ONG's são:

1ª etapa: Objetivo

O primeiro passo para se constituir uma entidade sem fins lucrativos é definir um objetivo ("missão") e estabelecer a sua área de atuação.

2ª etapa: Escolha do Nome

É essencial conduzir uma busca prévia no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas para evitar a escolha de um nome já adotado por outra sociedade. Recomenda-se também uma pesquisa no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Tais medidas visam evitar conflitos administrativos ou judiciais com proprietários de nomes empresariais ou marcas comerciais idênticas ou semelhantes àquelas pretendidas para denominar a nova entidade.

3ª etapa: Convocação

O próximo passo é a mobilização de pessoas dispostas a realizar esse objetivo em um trabalho de interesse público. É preciso ter em mente que apenas 2 (duas) pessoas são suficientes para a constituição de uma entidade, mas é comum as pessoas tentarem reunir o maior número de pessoas a favor da idéia, com a distribuição de cartazes e folhetos pelo bairro, e o convite de amigos e vizinhos. Em seguida, pode ser convocada uma reunião para discussão dos objetivos da entidade, bem como a divisão de tarefas e responsabilidades dos associados.

4ª etapa: Escolha da Sede

A indicação do endereço da sede da entidade privada sem fins lucrativos é um requisito fundamental para o registro do seu estatuto social. Consulte a Prefeitura local para obter mais informações sobre esta questão.

Adicionalmente, pode-se dizer que em razão da atividade da entidade poderá ser necessária a obtenção de licenças e autorizações especiais, como licenças da vigilância sanitária, do corpo de bombeiros, entre outras. Assim, recomenda-se que sempre haja uma consulta prévia à Prefeitura local.

5ª etapa: Assembléia Geral

O próximo passo é convocar uma Assembléia Geral, que é uma reunião de pessoas em torno de um determinado fim. Nesta Assembléia Geral também serão escolhidos os dirigentes iniciais, o que se dará através de uma eleição.

Os integrantes da entidade são informados sobre a realização da Assembléia Geral através do envio de uma carta ou notificação indicando a data, local e o objetivo da Assembléia Geral. Adicionalmente, poderão ser providenciado um livro de presença e outro de atas, nos quais serão anotadas as decisões tomadas na reunião.

Concluída a Assembléia Geral, todos os membros da entidade devem assinar a Ata da Assembléia Geral de Constituição com o Estatuto Social, que será, em seguida, registrada no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas localizado na cidade da sede da entidade.

6ª etapa: Estatuto

O estatuto social de uma entidade sem fins lucrativos pode se assemelhar à carteira de identidade de um cidadão, devendo, igualmente, indicar seu nome, ramo de atividade (objeto social), entre outras informações essenciais para que oficialize a sua constituição.

Depois de iniciados os trabalhos da Assembléia Geral é recomendável que sejam distribuídas cópias da proposta do Estatuto Social para cada participante da assembléia. Assim, todos os artigos do estatuto poderão ser avaliados e aprovados.

É muito importante contar com o apoio e a supervisão de um advogado para revisar e visar o Estatuto Social, bem como sua respectiva Ata da Assembléia Geral de Constituição. Recomenda-se que o Estatuto Social seja um instrumento utilizado para alcançar os objetivos da entidade e não um regulamento complexo a ser cumprido.

O Estatuto Social deverá conter, sob pena de nulidade:

- (a)** a denominação, os fins e a sede da entidade;
- (b)** os requisitos para admissão, demissão e exclusão dos seus membros;
- (c)** os direitos e deveres dos seus membros;
- (d)** as fontes de recursos para sua manutenção;
- (e)** o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos;
- (f)** as condições para alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.

7ª etapa: Posse da Diretoria

Convide as pessoas para a diretoria. A diretoria poderá ser composta por qualquer número de pessoas. Lembremos, ainda, que a forma de administração da entidade é flexível. Não há qualquer exigência em lei para a existência de diretoria ou conselho de administração. Os membros poderão livremente decidir a forma de administração da entidade, que poderá ser administrada pelos próprios membros.

8ª etapa: Registro Legal

A existência jurídica da entidade somente iniciará com o arquivamento dos seus atos constitutivos junto ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas da comarca da cidade da sede da entidade.

Além do arquivamento do Estatuto Social deve-se, igualmente, registrar o livro de atas (se houver), bem como efetuar o pagamento das taxas do Cartório, que variam de comarca para comarca.

Os membros deverão apresentar a Ata da Assembléia Geral de Constituição, juntamente com o Estatuto Social, em três vias originais, bem como o requerimento do Cartório assinado pelo representante legal, lembrando que todas as firmas, em todos os documentos, deverão ser reconhecidas. Recomendamos a consulta de um profissional habilitado ou do Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas da comarca da cidade da sede da entidade, para obter a lista completa dos demais documentos necessários para o arquivamento dos atos constitutivos.

9ª etapa: CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

Através do arquivamento de seus atos constitutivos junto ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas a entidade será considerada legalmente

existente, mas somente a inscrição junto ao Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), a habilita para operar financeiramente ou para celebrar contratos.

As informações sobre a inscrição junto ao CNPJ podem ser obtidas em qualquer delegacia regional da Secretaria da Receita Federal, no entanto, adianta-se que toda a documentação necessária para a inscrição, tanto da entidade como de seu responsável, deverá ter reconhecimento de firma e ser autenticada.

10ª etapa: OSCIP, Filantrópica ou de Utilidade Pública

As entidades sem fins lucrativos podem receber títulos e certificados do Poder Público, desde que observadas as exigências legais específicas. Os títulos/certificados mais comuns são: (a) Utilidade Pública; (b) Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS (antigo Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos - CEFF); e (c) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP.

a) Utilidade Pública

As entidades podem requerer o título de utilidade pública federal, estadual ou municipal, desde que atendidas as exigências da legislação aplicável e vigente. A obtenção deste título diz respeito à captação de doadores pessoas jurídicas, pois a legislação fiscal permite que o doador deduza a doação realizada de seu imposto de renda até o limite de 2% do lucro operacional. O título de utilidade pública também é providência necessária para que a entidade possa gozar de imunidade relativa às contribuições para a seguridade social e da isenção de CPMF.

(b) Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS.

Poderá ser requerido apenas pelas entidades que tenham uma das seguintes finalidades: (a) proteção à família, maternidade, infância, adolescência e velhice; (b)

amparo a crianças e adolescentes; (c) ações relativas a pessoas portadoras de deficiências; (d) assistência social ou saúde; (e) integração de pessoas ao mercado de trabalho; (f) defesa dos beneficiários da Lei Orgânica de Assistência Social. As entidades que possuam alguma das finalidades acima mencionadas poderão requerer este título, desde observadas as demais exigências legais. Juntamente com o título de utilidade pública, deve ser apresentado para que a entidade possa gozar de imunidade das contribuições para a seguridade social e da isenção de CPMF.

(c) Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP.

A OSCIP, regulada pela Lei no 9.790/99, é um título atribuído às entidades que observarem os requisitos legais específicos previstos na legislação. Este título somente poderá ser requerido por entidades que possuam um dos objetivos constantes da Lei 9.790/99. Todavia, diferentemente do CEBAS, os objetivos constantes da Lei das OSCIPs são bastante abrangentes incluindo novas formas de atuação social das entidades, como por exemplo, a defesa de direitos, a proteção do meio ambiente e modelos alternativos de crédito. Além disso, restringiu-se a qualificação como OSCIP aos sindicatos, entidades que comercializem planos de saúde, escolas e hospitais particulares não gratuitos. A lei prevê alguns requisitos que obrigatoriamente deverão constar expressamente do Estatuto Social, bem como a necessidade da existência de Conselho Fiscal. Uma conquista da OSCIP foi à possibilidade de captação de recursos públicos através do Termo de Parceria, que é o instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como OSCIP destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução das atividades de interesse público. Outra característica da OSCIP é a possibilidade de remunerar seus dirigentes. Quanto ao impacto fiscal de tal atitude, este deverá ser analisado

por um profissional habilitado, que indicará as peculiaridades de cada caso de acordo com a legislação em vigor. Ainda, a possibilidade de a pessoa jurídica doadora deduzir a doação realizada de seu imposto de renda até o limite de 2% do lucro operacional foi estendida as OSCIPs por força de Medida Provisória. Por fim, lembramos que o título de OSCIP poderá ser requerido pela entidade logo após a sua constituição, não sendo necessário aguardar o período de 3 (três) anos contados de seu registro no Cartório de Pessoas Jurídicas, como no caso dos títulos de Utilidade Pública Federal e CEBAS.

7. MODELO DE ORGANIZAÇÃO

O CRIA – Centro de Referência Integral de Adolescente é uma Ong fundada em fevereiro de 1994. Surgiu ao longo do desenvolvimento do projeto “Centro de Artes Cênicas para a Formação de Adolescentes. Idealizado por Maria Eugenia Viveiros Milet. – Coordenadora geral do CRIA e apoiada pela Fundação MacArthur, através de Bolsa Individual do Fundo de Capacitação e Desenvolvimento de Projetos (1193/96). É sediada no Pelourinho, Centro histórico de Salvador, e tem como objetivo contribuir com a melhoria das políticas públicas de educação, saúde e cultura, a partir de um trabalho de arte e educação, centrado no teatro feito por adolescente e jovens de diversos bairros da cidade, a maioria provenientes de camadas populares e estudantes de escolas públicas.

A ênfase dos trabalhos recai na formação dos adolescentes, jovens e familiares do CRIA enquanto dinamizadores de ações culturais e educativas – envolvidos na co-gestão da ONG – e também no processo de construção de parcerias com diversos grupos e instituições da cidade. Desta forma, o CRIA constitui-se como espaço permeável a trocas e experiências comunitárias que venham agregar e estruturar seus conhecimentos construídos coletiva e dinamicamente, com vocação para fomentar redes de intercâmbio artístico-culturais.

A metodologia que afirma a arte na centralidade da proposta pedagógica consolida o Programa de Educação, Saúde e Cultura que garante a estruturação de sua equipe - jovens-atores, monitores, orientadores, assistentes e coordenadores - responsáveis pela realização do *Projeto Institucional Anual do CRIA* e dos *Projetos em Parceria*, voltados para a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação e da saúde pública.

O *Projeto Institucional Anual* do CRIA tem como foco central à dinamização cultural das escolas dos jovens-atores e sua articulação com os centros de saúde, associações comunitárias e grupos culturais locais, de forma a ampliar a mobilização social pela melhoria dos serviços públicos de educação, saúde e cultura – a partir da participação efetiva dos adolescentes.

Os *Projetos em Parceria* têm como característica a interlocução permanente e qualificada do CRIA com instituições de Salvador, de outras cidades, estados e países, no sentido da promoção de situações de aprendizagem mútua, pautadas nas diversidades culturais. Estes projetos têm como foco a re-edição de conhecimentos construídos no *Programa de Educação, Saúde e Cultura*, pautados na interdisciplinaridade dos temas-eixos do Programa e na formação de dinamizadores culturais - jovens e adultos - voltados para a garantia dos direitos das crianças e dos adolescentes.

Os projetos desenvolvidos potencializam o *Programa de Educação, Saúde e Cultura* enquanto espaço de construção coletiva de conhecimentos, na perspectiva da disseminação de propostas de arte e educação pautadas na vivência e no exercício criativo e crítico dos adolescentes, jovens e adultos do CRIA em processo de formação permanente.

O processo de formação na instituição se desenvolve nos Núcleos de Formação e Trabalho e em Espaços de Formação propriamente ditos. Os Núcleos e Espaços desenvolvem uma metodologia de educação através da arte, que valoriza a história de vida e o exercício da criatividade de todos os integrantes. Proporcionam ambientes de aperfeiçoamento das ações de mobilização propostas e executadas pelos jovens, como também de experimentação vocacional para os jovens que pretendem dar continuidade à sua formação vinculada à instituição. Esse ambiente é

criado a partir da interação com profissionais e jovens universitários das áreas referidas, como também no diálogo permanente entre todos.

Os Núcleos são responsáveis pela construção e difusão de saberes através de atividades nas áreas do *teatro, poesia, comunicação e produção cultural* visando a mobilização social de comunidades para os temas trabalhados.

O Núcleo de Teatro e o Núcleo de Poesia são as portas de entrada para os adolescentes do CRIA. As atividades de formação referem-se a estruturação de grupos artísticos que criam espetáculos de teatro e recitais poéticos, enquanto desenvolvem-se também como grupos de dinamizadores responsáveis pela sensibilização/formação de outros agentes e/ou grupos nas escolas, comunidades e outros espaços. O processo de criação das peças teatrais e recitais poéticos traduz as impressões sobre a sociedade e o mundo, pautando temas de interesse da juventude e afirmando e valorizando aspectos étnicos e culturais de cada integrante.

O Núcleo de Comunicação é responsável pelo gerenciamento da informação institucional e pela formação em comunicação para os jovens do CRIA e para outros grupos atendidos pelos projetos. Desenvolve a assessoria de imprensa da ONG, a criação de materiais impressos, eletrônicos e digitais de cunho informativo e educativo. Dedicar-se à disseminação e sensibilização da sociedade para as temáticas do *Programa de Educação, Saúde e Cultura*, contribuindo para a consolidação da imagem pública do CRIA como centro de referência.

O Núcleo de Produção Cultural sistematiza e dissemina conceitos relativos a produção cultural na formação dos jovens do CRIA e outros grupos dos Projetos desenvolvidos em parceria. Planeja e coordena as atividades de produção executiva da programação artístico-pedagógica anual do CRIA. Planeja, elabora projetos de captação de recursos e acompanha o desenvolvimento dos projetos desenvolvidos.

Os Núcleos de Teatro, de Poesia, de Comunicação e de Produção Cultural são responsáveis pela produção e difusão dos materiais gráficos e audiovisuais do CRIA: livros, cartilhas, programas das peças, vídeos, dentre outros, que sistematizam as experiências de arte e de educação.

Os Espaços de Formação têm como objetivo a construção e difusão de conhecimentos necessários relacionados aos eixos temáticos do Programa: *sociedade; trabalho; saúde e educação*, dentre outros, para o desenvolvimento da educação integral dos jovens do CRIA.

Espaço de Linguagem e Expressão - promove situações de aprendizado que visam o crescimento pessoal, social e cultural dos jovens-atores e monitores - fazendo interagir os grupos artísticos de teatro e poesia - a partir de rodas de conversa que fazem emergir a expressão oral, escrita, poética e a consciência crítica dos integrantes para potencializar a sua participação na escola, na comunidade e outros espaços de convivência social e de atuação como dinamizadores culturais. Este Espaço garante o acompanhamento do desenvolvimento dos jovens na escola, fortalecendo os vínculos entre estas e o Projeto Institucional do CRIA.

Espaço de Saúde e Direitos Sexuais e Reprodutivos - forma monitores do CRIA, como também educadores e profissionais de saúde de alguns Projetos de parceria. O aprofundamento dos temas da sexualidade, DST/AIDS, relações de gênero, violência sexual, drogas, entre outros, objetivando o "empoderamento" destas pessoas para o desenvolvimento de ações que beneficiem e/ou qualifiquem o Programa do CRIA e os serviços de atenção à saúde e educação de crianças e adolescentes.

Este Espaço desenvolve projetos em parceria com o Ministério da Saúde e com Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde, procurando estimular a

integração das ações entre os centros de saúde e as escolas, bem como a participação dos jovens nas ações educativas destes espaços.

Espaço de Articulação - tem como objetivo ampliar e aprofundar a vocação do CRIA como articulador de experiências de arte e educação na cidade e fora dela, no sentido da integração/mobilização sócio-cultural das comunidades; da ampliação da participação de jovens e adultos nos espaços de formulação, gestão e controle de políticas públicas. Forma a equipe do CRIA e outros grupos atendidos, socializando os resultados dos projetos em parceria e outras experiências significativas de redes.

Espaço de Formação de Jovens Educadores - desenvolve um processo contínuo de formação de *monitores, assistentes, orientadores e coordenadores* dos Núcleos de Teatro, Poesia, Comunicação e Produção Cultural e dos Espaços de Formação, buscando a criação e sistematização de conhecimentos coletivos, a partir da reflexão das práticas, que fundamentem as ações e os papéis sociais exercidos por cada membro da equipe para qualificar as relações interpessoais no trabalho e potencializar os resultados dos projetos desenvolvidos, no exercício da transdisciplinaridade e da sustentabilidade.

8. CONCLUSÃO

A falta de estabilidade política e social é uma grande ameaça para sociedade e por consequência ao mundo dos negócios. A sociedade brasileira passa por um processo de grande mudança e reconhece que somente o Estado é insuficiente para solucionar os problemas sociais, fazendo com que um número grande de pessoas físicas e jurídicas reflitam sobre a importância de cada um na sociedade.

Com a proliferação de iniciativas sociais e de novas organizações que passaram a solicitar e a disputar os recursos cada vez mais escassos, as instituições do Terceiro Setor precisam inovar a sua estratégia de gestão de forma eficiente com o uso de racionalidade na busca de sustentabilidade, o que contribui para que uma organização seja mais autônoma frente às mudanças, sem com isso perder sua identidade, missão e valores. É necessário aceitar o desafio de construir experiências positivas, inclusive de teor educativo, para garantir uma participação e uma convivência cidadã. Nesse campo, o Terceiro Setor tem um papel de inovação e experimentação que requer políticas públicas, depois de realizar experiências práticas, de fazer emergir necessidades, para, posteriormente, construir respostas.

O Terceiro Setor é importante porque, além de ter como objetivo principal a responsabilidade social, busca complementar as ações sociais do governo e empresas. Cresceu consideravelmente nos últimos anos, criando empregos e colaborando para o bem-estar social da população. Representa a possibilidade de mudanças para os indivíduos e para a sociedade, já que tem como foco principal o desenvolvimento do ser humano. Torna-se, essencial, portanto, investir na sua organização e na sua boa gestão.

Uma empresa que tem como objetivo o lucro elabora seu planejamento de forma a controlar suas receitas e despesas. O contrário acontece com as instituições do Terceiro Setor, que, por não visarem lucros e se empenharem na solução de problemas sociais, enfrentam desafios no âmbito do gerenciamento e do controle financeiro. Dependem de doações de diversos setores da sociedade, não tendo como programar seus gastos. Vê-se, então, diante dessa realidade, uma necessidade de se repensar, com cuidado, planos que possam contribuir para a solução desse obstáculo, utilizando-se de critérios que posteriormente possam ser experimentados e validados, procurando-se atingir sempre a eficiência. Dentro dessa perspectiva, muito se tem a pensar e a fazer, para que recursos sejam aplicados com estratégias corretas, desde a sua captação, por meio de um marketing institucional de qualidade, até sua administração, objetivando o resultado, o chamado "lucro social".

Ao pensarmos em organizações tão complexas quanto às do Terceiro Setor, devido as suas diferentes aspirações, faz-se necessário considerar o importante papel desempenhado pelo gestor. Aquele que, além de saber decidir por onde começar, deve, sobretudo, conhecer a missão da instituição, os seus processos administrativos, as suas estratégias, os seus valores e os seus princípios éticos e morais. É determinante que o gestor desenvolva um conhecimento profundo de suas potencialidades, uma maneira própria de saber lidar com os outros, um espírito de doação, de garra e de determinação e, essencialmente, uma ampla visão sistêmica do seu trabalho. Esta série de atributos e/ou habilidades pessoais, muitas vezes ainda latente, deve ser sempre trabalhada e aprimorada junto ao gestor.

Um aspecto importante a ser ressaltado é o trabalho voluntário fortemente desenvolvido pelas Instituições, ONG's e que representa um desafio constante para

o gestor. São inúmeros os obstáculos que esse trabalho enfrenta, como o número insuficiente de mão-de-obra qualificada, a falta de recursos financeiros para o treinamento de pessoas, a pouca disponibilidade de horários dos voluntários e, por vezes, sua falta de compromisso e pontualidade. Tudo isso torna-se conteúdo a ser contemplado num planejamento para o qual o gestor deve dispor de habilidades e competências para que cada dificuldade seja gerida de forma situacional.

Outra questão que o gestor do Terceiro Setor precisa incorporar às suas atribuições é a dos relacionamentos com múltiplos atores sociais, sejam eles internos ou externos, envolvidos no processo da busca dos resultados estabelecidos pelas organizações, criando estruturas flexíveis de gestão, nas quais a participação para a tomada de decisões deve ser continuamente compartilhada. A formação de parcerias e redes é fundamental. Esta operação pode ser desenvolvida não só por organizações, como também por pessoas que se sentem sensibilizadas e co-responsáveis pelas questões sociais. Sendo assim, pode ser uma iniciativa do governo ou da sociedade civil, constituindo-se como uma área intersetorial de colaboração.

Considerando que as organizações do Terceiro Setor centram suas ações na busca de melhorias para a comunidade e devem investir neste objetivo, o gestor deve buscar, enfim, a efetividade do exercício de suas funções. Não se deve perder de vista que ele é um agente multiplicador e de mudanças e que todas as suas ações devem, sempre, implicar em benefícios.

Cabe às instituições e ONG's, especialmente por meio da figura do gestor, estar em constante aprimoramento, administrando os seus recursos e as suas parcerias, criando redes e dinamizando a comunicação, para que as suas ações

possam ser eficazes, auto-sustentáveis, e consigam, de forma efetiva, colaborar com o bem-estar da sociedade.

A profissionalização das Organizações do Terceiro Setor passa não somente pela mudança de paradigmas de modelo administrativo-organizacionais, mas também pela implementação de ferramentas adequadas para uma gestão eficaz.

O terceiro setor tem um conjunto de valores que privilegia a iniciativa individual, a auto-expressão, a solidariedade e a ajuda mútua, tendo no conjunto de instituições que já representa uma força econômica bem mais considerável do que em geral se supõe. E isso parece necessário para o pleno florescimento da democracia e muito útil para o fomento do progresso econômico de determinada região.

Sendo assim conclui-se que responsabilidade social não é somente ajuda, é também o comportamento ético e a transparência no trato de todas as questões que envolvem a empresa e que influenciam direta ou indiretamente a comunidade próxima – e a sociedade de uma forma geral.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Maria Nazaré Lins. **Manual de ONG's: guia pratico de orientação jurídica.** Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COHEN, Ernesto. **Avaliação de projetos sociais.** Petrópolis: Vozes, 1993.
- COSTA, Aloysio Teixeira. **Administração de entidades sem fins lucrativos.** São Paulo: Nobel, 1992.
- DEMO, Pedro. **Cidadania pequena: fragilidades e desafios do associativismo no Brasil.** Campinas: Autores Associados, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos.** São Paulo: Pioneira, 1999.
- FALCAO, Joaquim. **Mudança social e reforma legal: estudos para uma nova legislação do terceiro setor.** Brasília: Unesco, 1999.
- FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: O terceiro setor na América Latina.** Rio de Janeiro: Relume Dumara, 1994.
- FROES, César. **Administração de entidades sem fins lucrativos.** São Paulo: Nobel, 1992.
- HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita.** São Paulo: Makron Books, 1999.
- KOLTER, Philip. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- KROETZ, César Eduardo Stevens. **Balanço social: teoria e pratica.** São Paulo:

Atlas, 2000.

LEITE, Celso Barbosa. **Filantropia e Contribuição Social**. São Paulo: LTR, 1998.

MELO, Francisco Paulo Neto. **Responsabilidade Social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOURA, Miriam Nóbrega. **O balanço social e o direito**. São Paulo: Lumes Júris, 2002.

PELIANO, Anna. **Terceiro Setor: a sociedade por ela própria**. Revista Brasileira de Administração. Brasília, ano XII, nº38, setembro/2002.

RAFAEL, Edson Jose. **Fundações e Direito: terceiro setor**. São Paulo: Melhoramentos, 1997.

ROBERTO, Eduardo L. **Marketing Social para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, César Augusto Tiburcio; FREIRE, Fátima de Souza. **Balanço Social: teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 2001.

SZASI, Eduardo. **Terceiro Setor: regulação no Brasil**. São Paulo: Fundação Periopolis, 2000.

TENORIO, Fernando. **Gestão de ONG's: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

TINOCO, João Prudêncio. **Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade publica das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

VIEIRA, LISZT. **Cidadania e globalização**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

OBRAS CONSULTADAS

ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. São Paulo: Martins Fonseca, 1998.

DELORENZO NETO, Antonio. Sociologia aplicada à administração: sociologia das organizações. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo: Atlas, 1998.

MELLO, Cleyson de Moraes; FRAGA, Thelma Araújo Esteves. Novo Código Civil Comentado. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2002.

SALOMON, Delcio Vieira. Como fazer monografia. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez, 1993.